

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	5
1.1. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами. Основные задачи на разных стадиях проекта.....	5
Практическая работа 1. Кейс «Тяни или толкай»	8
Практическая работа 2. Кейс «Ускользящее управление»	10
1.2. Состав участников проекта. Роль и функции основных участников. Взаимодействие участников проекта	12
Практическая работа 3. Кейс «Расширение бизнеса Dell»	18
Практическая работа 4. Кейс «Политика».....	20
1.3. Зависимость организационной структуры проекта (OBS) от структурной декомпозиции проекта (WBS). Построение матрицы распределения ответственности в проекте	20
Практическая работа 5. Кейс «Газ и газоснабжение»	24
Практическая работа 6. Кейс «ИТ-проект в страховой компании»	25
1.4. Факторы, влияющие на стоимость проекта. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта	28
Практическая работа 7. Кейс «Белые слоны».....	31
Практическая работа 8. Кейс «Мегапроекты»	32
1.5. Методы и процедуры оценки стоимости и формирования бюджета проекта. Определение календарного плана проекта и его разновидности	34
Практическая работа 9. Кейс «Быстрое прототипирование»	35
Практическая работа 10. Кейс «Результаты и видение»	38
Раздел 2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ	39
2.1. Особенности современных форм документооборота. Документация и методы ее формирования при управлении проектами	39
2.2. Современная иерархия программ управления проектами. Возможности программного обеспечения в области управления проектами	39
Практическая работа 11. Разработка графика реализации проекта.....	41
Библиографический список.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	48

Раздел 1

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1.1. ОСНОВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ПРОЕКТА

Проект состоит из уникального набора процессов, которые должны быть согласованы между собой. Управление проектом осуществляется путем реализации процессов, образующих единую систему (рис. 1.1–1.2).

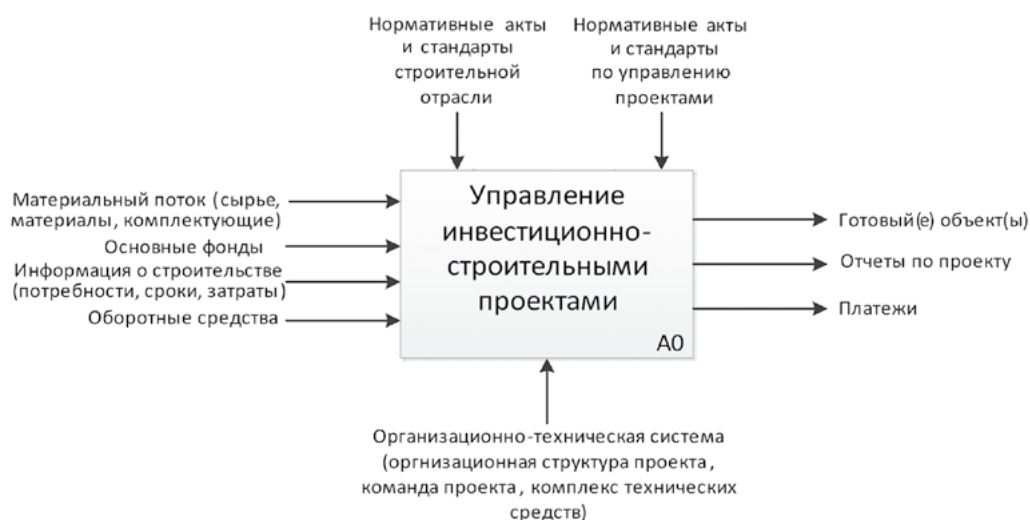


Рис. 1.1. Концептуальная модель управления инвестиционно-строительными проектами

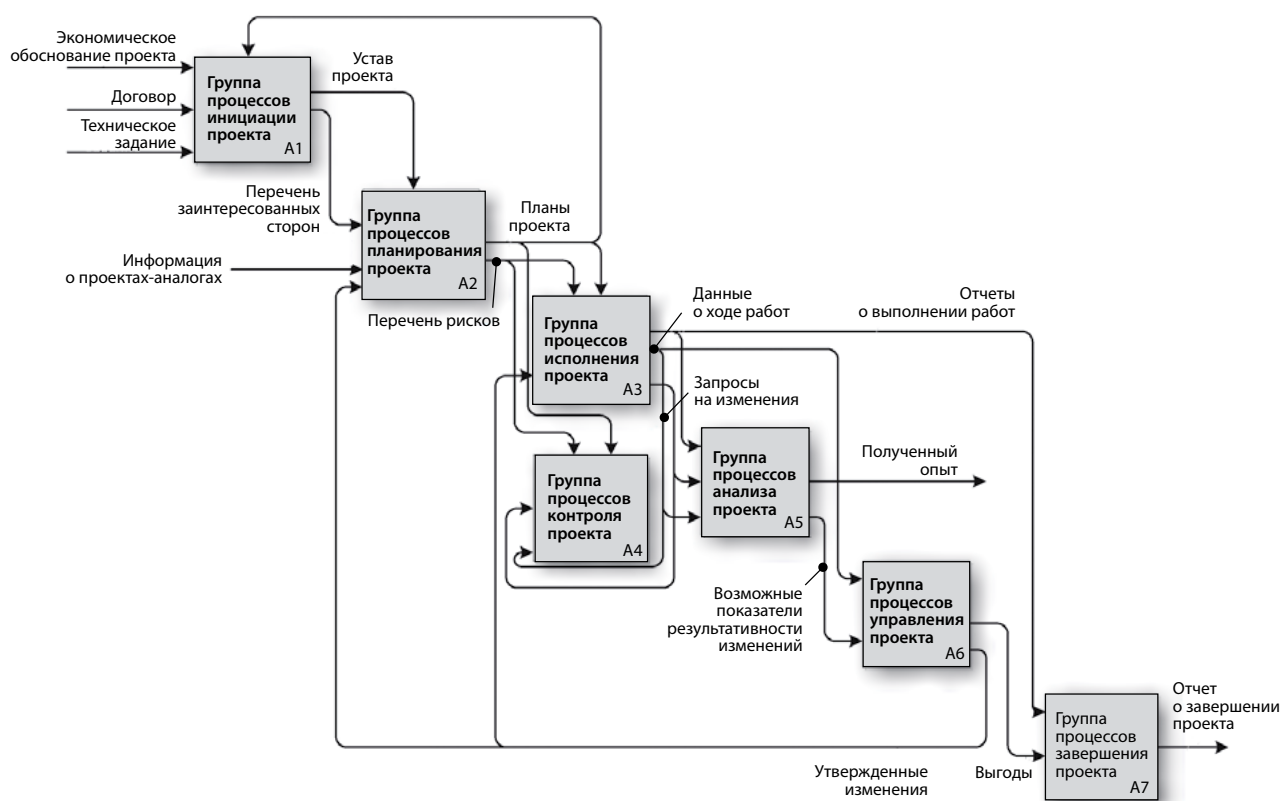


Рис. 1.2. Управление инвестиционно-строительными проектами

Обеспечение взаимосвязи процессов между собой повышает успешность проекта. Через подбор состава процессов и их реализацию в условиях конкретного проекта реализуются потребности и цели проекта, включающего подобранные и скорректированные под него процессы. В общем случае процессы, включаемые в проекты, могут быть классифицированы по двум признакам. Первый признак подразделяет процессы по принадлежности к управляющей подсистеме, в которой действуют процессы управления. По второму признаку процессы можно сгруппировать по областям управления.

По первому признаку процессы разделены на пять управленческих стадий: инициация проекта; планирование; исполнение; контроль; завершение. Данная концепция показывает отличия проектного управления от циклического: в проектном управлении начало и завершение проекта не сливаются в одной точке. Процессы, относящиеся к управленческим стадиям, являются взаимозависимыми и могут быть включены в любой проект.

К группе *инициации проекта* (рис. 1.3) относятся такие процессы, которые применяются для того, чтобы начать проект, определить назначение проекта в виде декларации проекта и ожидания от него, а также определить цели и задачи проекта, начать формировать команду проекта. Группа *процессов планирования* представлена разработкой базового плана управления проектом и матрицы требований, уточнением, определением иерархии работ и их длительности, на основании которых производится оценка необходимых ресурсов для каждой работы из иерархии, оцениваются затраты и составляется бюджет проекта, формируется календарный план работ и использования ресурсов, составляются планы управления качеством, рисками, поставками. В группе *процессов исполнения* проекта осуществляется реализация проекта. В данную группу входят: развитие команды проекта; распределение информации и управление ожиданиями; проверка качества; осуществление закупок и др., обеспечивающие получение результата проекта. Группа *контроля* включает процессы мониторинга и контроля хода проекта, параметров выполнения контрактов и проверки их результатов, а также контроль и подтверждение качества. В группу *процессов анализа* входит анализ качества, сроков и стоимости. Управление изменениями и расписанием работ, управления стоимостью и рисками, составления отчетности относится к группе *процессов управления*. *Процессы завершения* проекта состоят из закрытия контрактов и завершения отдельных фаз.

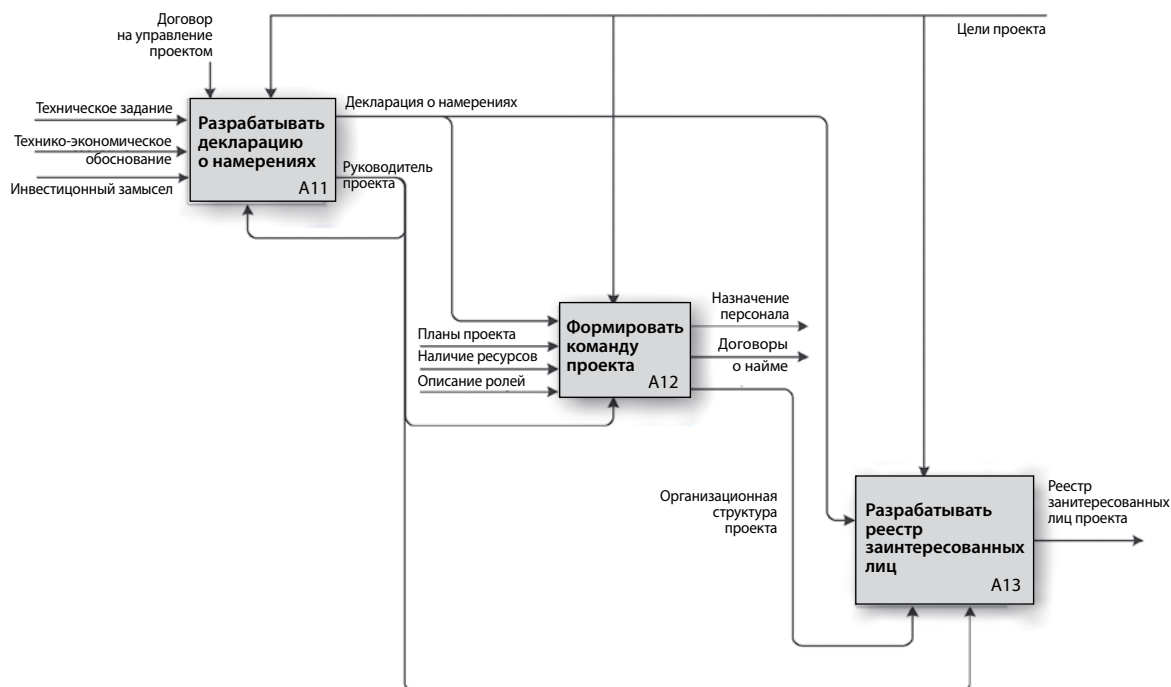


Рис. 1.3. Группа процессов инициации проекта

Рассмотрим отдельные области управления проектами, в которых используются названные процессы. В табл. 1.1 приведена группировка процессов управления по классификационным группам и областям управления. Интеграция проекта включает: разработку устава и планов проекта; руководство и контроль осуществления проектной деятельности; контроль и утверждение изменений; управление выполнением проекта в целом с составлением отчетов в процессе его выполнения и после выполнения всех предусмотренных в контракте работ; завершение проекта и ввод в эксплуатацию. Для формирования устава проекта необходимы: техническое задание на проектные работы, контракт и технико-экономическое обоснование. В процессе формулирования устава проекта обозначаются цели проекта и назначается руководитель проекта (может иметь отношение к генподрядчику, техническому заказчику или управляющей компании), который завершает его формирование. При разработке плана управления проектом используется информация по проектам-аналогам, обрабатываемая с помощью методов экспертных оценок.

Таблица 1.1

Группировка процессов управления

Области управления	Стадии				
	Инициализация	Планирование	Выполнение	Контроль	Завершение
Управление интеграцией	Декларация проекта	План управления проектом	Управление выполнением проекта	Мониторинг и контроль работ, контроль измерений	Завершение фазы или проекта
Управление содержанием проекта	–	Сбор требований, определение целей, создание иерархии работ	–	Проверка и приемка объемов работ	–
Управление сроками	–	Перечень работ, последовательность работ, оценка ресурсов, сроков, календарный план	–	Контроль соблюдения календарного плана	–
Управление стоимостью	–	Сметы, бюджет	–	Контроль стоимости	–
Управление качеством	–	План качества	Выполнение работ с высоким качеством	Контроль качества	–
Управление персоналом	Формирование команды проекта	План развития персонала	Создание, развитие, управление персоналом	–	–
Управление коммуникациями	Выявление сторон	План коммуникации	Распределение информации, управление ожиданиями	Отчеты	–
Управление рисками	–	План управления рисками, анализ рисков, ответы	–	Мониторинг и контроль рисков	–
Управление поставками	–	План поставок, контрактов	Исполнение поставок	Администрирование поставками	Закрытие поставок

Практическая работа 1 Кейс «Тяни или толкай»

Цель работы

Первоначальное ознакомление со спецификой проектного управления, с основными задачами проектного управления на разных стадиях и процессах проекта, определение отличий проектного управления от других типов управления.

Краткое описание работы

Ситуация стимулирует критическое рассмотрение сложившихся представлений о проектном управлении, иллюстрирует некоторые ограничения традиционных границ использования методов проектного управления и показывает взаимосвязь проектного управления и предпринимательства.

Задача состоит из двух частей: первая — описание самой ситуации с конкретной компанией, вторая — попытка формулировки обобщающих выводов.

Вступление

Правило Наполеона

«Главное — ввязаться в бой, а потом посмотрим»*. Этот тезис, приписываемый Наполеону Бонапарту, казалось бы, противоречит логике проектного управления, в котором изначально формулируется четкая конечная цель, а затем определяются оптимальные пути ее достижения. Данный тезис можно было бы отбросить по причине указанного противоречия, но его все-таки высказал Наполеон, человек, добившийся больших успехов во многих своих проектах. Оказывается, что аналогичного лозунга придерживаются многие предприниматели при реализации своих проектов.

Прицеп — вещь полезная, но только в определенных, крайне редких ситуациях. Вряд ли обычный человек решится на покупку прицепа только ради того, чтобы его использовать два-три раза в своей жизни. Мысли весьма банальные и понятные для всех обычных людей. Но лишь один из обычных людей сумел из данных мыслей создать огромный бизнес. И сделал он это, отталкиваясь от наполеоновских принципов.

Часть 1

Леонард Шон: «В конце войны наши дела были настолько плохи, что мы не могли позволить себе даже снимать квартиру. Мы жили у родственников и родителей, переезжая из города в город. Я пытался подрабатывать парикмахером. Хотя у нас не было особо много вещей, все равно они все не помещались в нашу развалюху. Нужно было искать все время прицепы по приемлемым ценам. В течение пары лет я хорошо знал бизнес по аренде прицепов во многих штатах» [1].

В 1945 г. Леонард Шон и его жена Анна Мэри Кэти Шон на деньги, занятые у родственников, создали фирму. Взглянув на свои возможности (кто они есть, что знают, умеют, какие связи у них есть), они рассмотрели ряд вариантов и решились на организацию бизнеса по сдаче в аренду прицепов. В снятом в аренду гараже модернизировали купленный старый прицеп под нужды современных автомобилей, покрасили его в оранжевый цвет, написали на боках U-Haul и сдали в аренду через своих знакомых мелкому предпринимателю, владельцу молочного заводика. Постепенно увеличивая количество прицепов, Леонард Шон начал сдавать их в аренду через сеть своих знакомых.

Затем в аренду стали сдаваться и вместительные джипы, оснащенные большими кузовами.

Одним из удачных ходов Шона был выход на бензозаправки и включение их в качестве партнеров в бизнес. Он привозил на заправку свои прицепы, а заправщики сдавали их в аренду. Деньги делили поровну. Бизнес по сдаче в аренду техники постепенно расширился, дойдя до крупных городов. В настоящее время U-Haul является крупной корпорацией, покрывшей своей сетью всю Северную Америку.

* Ленин. «О нашей революции» (narod.ru) (дата обращения: 20.08.2021).

Оборот компании в 2006 г. составил чуть больше 4 млрд долл. США. В компании трудится порядка 18 000 чел.

Несмотря на столь блестящее настоящее, компания на ее начальных этапах всегда находилась на грани неудачи. Но в виду того, что риски для участников проекта были небольшие, то неудача ни для кого не представлялась как катастрофа. Л. Шон всегда понимал, что ничего более худшего, чем его прежний образ жизни, ему не грозит. Даже свои вложения в прицепы можно было в определенной мере вернуть, продав их хотя бы в виде металлолома. Автозаправщики и другие партнеры, и представители вообще ничем не рисковали.

Представим себе, как действовал бы студент, прошедший курс «Управление проектом», на месте Л. Шона. Прежде всего он провел бы тщательный маркетинговый анализ (на что ушло бы никак не меньше 5000 долл.). Затем написал бы бизнес-план, в котором при расчете финансово-экономической эффективности увидел бы, какие огромные вложения потребуются в парк техники, предлагаемой в сдачу в аренду. Срок окупаемости этих вложений также не обрадовал бы его. Задача построения сбытовой сети привела бы его в недоумение по причине необходимости создавать сеть дилеров с нуля в условиях, когда вообще непонятна реакция этих дилеров. Зачем нужно бензозаправке заниматься какими-то прицепами, если у них есть свой бизнес, на котором они и должны сосредоточить свои усилия. Он разработал бы структуру работ по проекту и пришел бы в ужас от того, что нужно ему делать и что каждая из работ представляет собой какую-то инициативу с неопределенным результатом.

Скорее всего, этот студент никогда бы и не решился на данный проект. Вполне возможно, что он достиг бы успехов на каком-либо поприще, но он никогда бы не стал Леонардом Шоном, да и предпринимателя из него, наверное, не получилось бы.

Как это ни странно, но пример Л. Шона — это скорее правило, нежели исключение. Процитируем достаточно типичные высказывания предпринимателей из исследований профессора С. Сарасвати, указывающие на некоторые характерные черты их стиля деятельности:

«Я думаю, что предпочел бы начать прямо сейчас вместо выяснения всех этих вопросов и проблем. Просто надо попробовать и начать продавать. Потом что-нибудь подкорректируем. Конечно, полезно знать, какие могут быть препятствия, какие проблемы нас ожидают, какие цены лучше установить. Но лучше все это решать в ходе работы. Реальные продажи — это более надежный источник информации о рынке, нежели маркетинговый анализ.

Я сказал своим партнерам — давайте не будем вообще думать о конкурентах. Просто будем делать свою работу. И стараться делать ее как можно лучше.

Я всегда живу по принципу: готов — цель вижу — стреляю. И считаю, что вы тратите слишком много времени на подготовку и поиск цели. Наступает аналитический паралич. Так можно вообще и никогда не выстрелить.

Конкуренты по большому счету — это те же партнеры, но только которые не понимают друг друга по каким-то причинам. Бизнес для меня выглядит всегда как открытый проект. Открытый для всех заинтересованных партнеров. Открытый для новых возможностей, для пересмотра старых целей, для создания будущего. Мои предпринимательские проекты не являются терминальными, они находятся в состоянии постоянного развития» [2].

Вопросы

1. Можно ли деятельность Шона и других предпринимателей назвать проектной деятельностью?
2. Как подходят предприниматели к формулировке своих целей?
3. Как они разрабатывают содержание своих проектов?
4. Что такое для вас «открытый проект» и имеет ли данный термин право на существование? Если да, то приведите примеры других открытых проектов, которые встречали в своей практике.
5. Перечислите основные проектные процессы в деятельности Шона.
6. Какие решения оказались более успешными для проекта и конечного продукта?
7. Какие корректировки можно внести в работу Шона, его команды и партнеров?

Часть 2. Целевое и оппортунистическое мышление

В чем же отличия между предпринимателями, вроде Л. Шона, и студентами курса проектного управления? С. Сарасвати полагает, что существуют два типа мышления и, естественно, два типа управленческой деятельности, определяемых этими типами мышления.

Первый тип — целевой. Он заключается в том, что руководитель определяет цель, которую он хочет достичь, затем определяет варианты достижения этой цели и, наконец, выбирает оптимальный вариант, чтобы начать непосредственно работу. Данный тип мышления и управления в максимальной степени близок классическому проектному управлению.

Второй тип — оппортунистический. Он состоит в том, что предприниматель (как правило, этот тип свойственен именно предпринимателям, а не управленцам) определяет доступные для него ресурсы и средства деятельности, затем пытается решить, что же он может достичь с помощью этих ресурсов и средств, далее выбирает наиболее привлекательный для себя целевой результат и начинает действовать. Можно сказать, что это неприемлемо для проектного управления. Но если посмотреть внимательнее на то, что делают предприниматели, то, скорее всего, предпринимательскую деятельность возможно представить в виде проектов, но проектов особого рода.

Кроме того, С. Сарасвати выделяет следующие различия между целевым и оппортунистическим мышлением:

- целевое мышление фокусируется на ожидаемой прибыльности, в то время как предпринимательское оппортунистическое мышление — на приемлемых потерях;
- целевое мышление отталкивается от конкурентного анализа, а оппортунистическое базируется на выявлении возможностей стратегического партнерства;
- целевое мышление стремится к эффективному использованию уже существующих знаний и навыков, а оппортунистическое мышление стремится использовать складывающиеся обстоятельства и возможности.

Базовые тезисы каждого из типов мышления следующие:

- целевое мышление: мы можем контролировать будущее в той мере, в какой мы можем его спрогнозировать;
- оппортунистическое мышление: в какой степени мы можем контролировать будущее, в той же мере мы можем и предсказывать его.

Вопросы

1. Приведите примеры характеристик оппортунистического мышления в ситуации с Л. Шоном или в других известных вам ситуациях.
2. Может ли оппортунистическое управление использоваться при управлении проектами? Приведите примеры ситуаций и проектов, где такое использование целесообразно.
3. Можно ли, в принципе, рассматривать предпринимательство в качестве проектно-ориентированной деятельности?
4. В чем отличие предпринимательства от традиционного проектного управления?
5. В каких случаях необходимо ориентироваться на принципы предпринимательства, а в каких — на традиционное проектное управление?
6. Сформулируйте целевые показатели деятельности предпринимательства и проектного управления.
7. Приведите примеры современных проектов или компаний, деятельность которых трансформировалась из предпринимательства в проектное управление и наоборот.

Практическая работа 2 Кейс «Ускользящее управление»

Цель работы

Ознакомление со спецификой проектного управления, с основными задачами предварительного анализа проекта. Изучение взаимосвязи понятий управления проектами и стратегии.

Краткое описание работы

Данную ситуацию рекомендуется использовать при изучении вопросов концептуального проектирования, разработки и анализа предварительного замысла проекта.

Вступление

Шла весна второго года восстания против Шерифа из Ноттингема. Робин Гуд прогуливался в раздумье по Шервудскому лесу. Не замечая красот осеннего леса, он полностью был занят мыслями о ходе его кампании, расположении и развитии его войск, последних действиях Шерифа, вновь возникших возможностях и вызовах.

Восстание против Шерифа началось во многом спонтанно, как личный вызов и поход на Шерифа. Но личная инициатива Робина Гуда оказалась созвучна большому количеству людей, и из личного протеста возник военно-политический проект. Робину удалось бы мало что сделать в одиночку, и он сознательно стал искать сподвижников, сотрудников и сочувствующих, разделяющих, как и он, чувства социальной справедливости. Позднее он стал принимать в ряды своих сил практически всех, спрашивая несколько вопросов и требуя всего лишь одного — желания служить общему делу. Сила, полагал он, в количестве.

В течение первого года он занимался трансформацией всей присоединившейся к его проекту человеческой массы в организованные и дисциплинированные отряды, объединенные ненавистью к Шерифу и желающие жить вне закона. Организация была достаточно проста. Робин Гуд стал во главе всей армии, решая все наиболее важные вопросы, касающиеся армии в целом. Он делегировал ряд специфических задач своим ближайшим соратникам. Уилл Статли отвечал за разведку, основной работой которого было выслеживание Шерифа и его людей, вычисление их возможных действий и перемещений. Он также собирал информацию о маршрутах и планах путешествий богатых торговцев и сборщиков податей. Крошка Джон поддерживал внутреннюю дисциплину и осуществлял тренировку боевых отрядов. В обязанности Уилла Скарлока входили финансы, реализация награбленного, распределение долей и сбережение накоплений. Мук, сын мельника, взял на себя одну из сложнейших задач — обеспечение постоянно растущей армии провизией.

Растущая численность банды была источником удовлетворения для Робина, но также и вызвала определенные опасения. Слава благородных разбойников распространялась все шире и шире. Новые рекруты прибывали из различных уголков Англии. Первоначальный бивуак банды превратился в большой укрепленный лагерь. В перерывах между походами и налетами у многих разбойников появлялось свободное время, которое они все больше проводили в увеселительных прогулках по окрестностям и шумных забавах. Бдительность утрачивалась все больше и больше. Дисциплину приходилось поддерживать все тяжелее и тяжелее. «Почему это так?» — спрашивал себя Робин Гуд. Ответ напрашивался сам собой: «Я просто не знаю и половины людей, влившихся в банду в последнее время. Я их не знаю и не могу их контролировать».

Размер банды стал проблемой и с точки зрения обеспечения провизией. Природные запасы в округе были почти исчерпаны. Большая часть зверья либо разбежалась, либо уже оказалась съедена. Закупать продовольствие приходится в отдаленных деревнях, так как в ближайших уже ничего не осталось. Стоимость продовольствия становилась все выше и выше, так как стали повышаться риски быть уличенным в пособничестве бандитам. А доходы стали снижаться. Богатые путешественники, напуганные дурной славой Шервудского леса, стали его по возможности избегать. Хоть это было дороже и неудобней. Но уж лучше так, нежели быть ограбленным.

Робин Гуд стал подумывать над тем, чтобы изменить основные процессы с полной конфискацией имущества богатых путешественников на требование фиксированной платы за проезд через лес со всех. Но это было воспринято негативно ближайшими соратниками, которые были горды жизнью под девизом: «Грабь богатых и раздавай нищим!». Как благородные разбойники могут требовать денег с бедных жителей деревень и городков, если именно эти люди и являются оправданием их существования и их политическим капиталом? Как можно облагать их дорожной пошлиной, если они верят в Робин Гуда как в борца за справедливость против Шерифа? Дорожная пошлина грозила превратить Робина Гуда в эдакого незаконного местного шерифа Шервудского леса.

Другим источником нарастающих угроз являлся сам Шериф, который становился все сильнее и организованнее. Ему удалось заполучить денег на вооружение и наемников. В последних стычках отряды Робина Гуда потерпели серьезные поражения. Робин понимал, что лучше бы не доводить дело до полного разгрома и попытаться каким-то образом завершить свою разбойную кампанию. Но как это сделать?

Можно, например, взять и убить Шерифа. В конечном итоге все началось с личной вражды, и, по крайней мере, свою личную миссию Робин Гуд тем самым выполнит. Но сделать это не так-то просто. Кроме того, вряд ли это принципиально изменит ситуацию в целом, хоть и утолит личную жажду мести. Изначально Робин Гуд рассчитывал, что общая политическая дестабилизация приведет к неспособности Шерифа собирать налоги и контролировать территорию, что в свою очередь приведет к снятию Шерифа с его должности. Но вместо этого Шериф использовал все свои политические связи, чтобы усилить свое положение. У него были влиятельные покровители при дворе, и сам регент, принц Джон, к нему стал относиться с нескрываемой благосклонностью.

Принц Джон отчаянно нуждался в преданных людях. Его положение было не самым надежным. Народ его не любил и хотел возвращения на престол заключенного в тюрьму в Австрии короля Ричарда. Бароны, ранее поддерживавшие его регентство, начали в открытую конфликтовать с принцем. Некоторые из баронов, как стало известно принцу Джону, стали собирать деньги на выкуп короля Ричарда из тюрьмы. Эти же бароны вышли и на Робина Гуда, предлагая участвовать в данной инициативе и обещая в случае ее успешной реализации для него полную амнистию. Робин Гуд прекрасно понимал все риски такой инициативы. Одно дело — провинциальный бандит, а другое дело — дворцовая интрига почти государственного масштаба. Принц Джон имеет хороших разведчиков, и Робин Гуд станет врагом не только и не столько Шерифа, сколько самого регента. В случае неудачи вся банда Робина Гуда будет обречена. Против регулярной армии боевые отряды ничего существенного противопоставить не смогут.

Звук рожка, призывающего к ужину, заставил Робина Гуда отвлечься от своих тягостных раздумий. В воздухе разносился запах жареной оленины. Ничего так и не придумав, Робин поспешил к лагерному костру, обещая, что он снова вернется к рассмотрению будущего своей банды сразу после завтрашнего похода.

Вопросы

1. Каковы миссия, цели и задачи банды благородных разбойников во главе с Робин Гудом?
2. Каковы цели и задачи самого Робина Гуда? Можно ли назвать его инициативу проектом? Если да (или нет), то почему?
3. Каковы основные вызовы, с которыми столкнулся Робин Гуд? Можно ли было эти сложности предусмотреть и избежать?
4. Нужно ли Робину Гуду и его соратникам существенно изменять стратегию и тактику дальнейших действий?
5. В чем ограничения варианта физического устранения Шерифа?
6. Разработайте план дальнейших действий, определите риски предлагаемых действий, сформируйте «дерево» работ по разработанному плану.

1.2. СОСТАВ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА. РОЛЬ И ФУНКЦИИ ОСНОВНЫХ УЧАСТНИКОВ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Участники проекта — основной элемент структуры проекта, необходимый для его успешной реализации. В проект могут привлекаться десятки и сотни организаций-участников. Для понимания ролей, функций и зон ответственности участников проекта и заинтересованных лиц необходимо осознать, что на успех его организации влияют: структура организации, в рамках которой реализуется проект; вариант организации строительства (рис. 1.4); схема взаимодействия участников проекта (рис. 1.5).

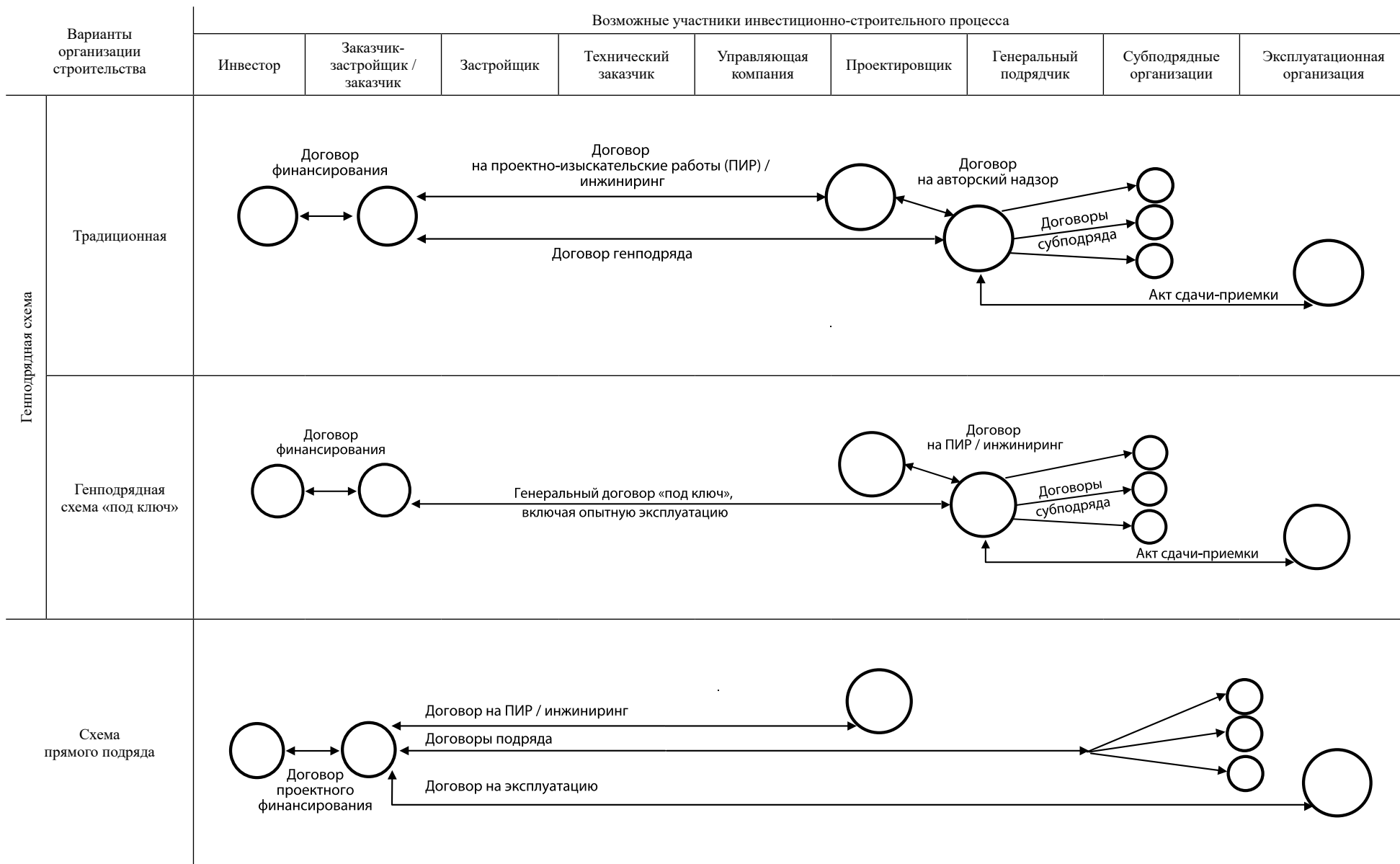


Рис. 1.4. Варианты организации строительства (начало)

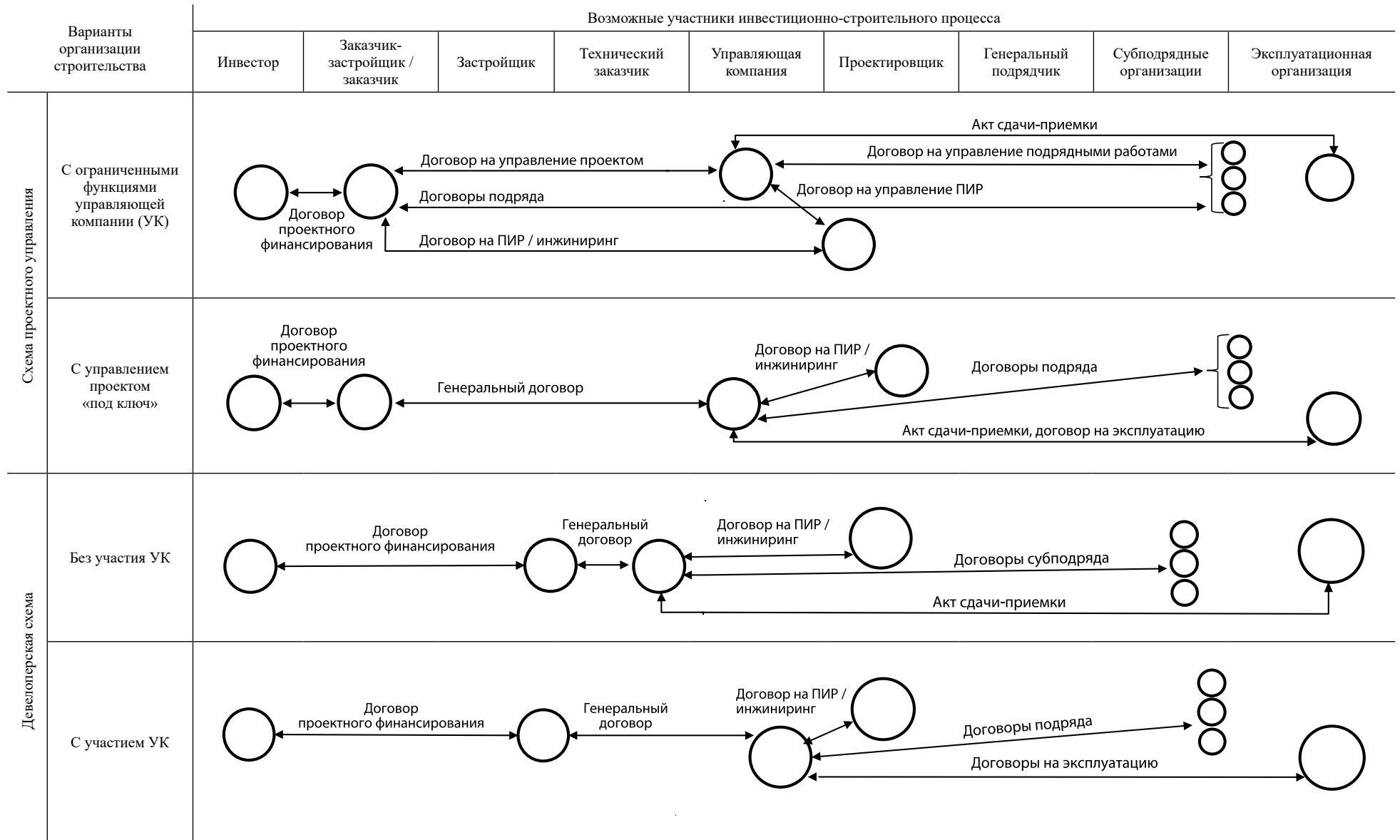


Рис. 1.4. Варианты организации строительства (окончание)



Рис. 1.5. Основные участники проекта

Управление взаимодействием участников проекта осуществляется при помощи процессов, представленных в табл. 1.1. К основным участникам инвестиционно-строительных проектов принято относить: заказчиков, инвесторов, застройщиков, проектировщиков, подрядчиков и др. (см. рис. 1.5). Если в качестве заказчика в проекте участвует несколько организаций, учитывающих интересы друг друга при объединении своих усилий и капиталов в процессе реализации проекта, то после его реализации результаты проекта тоже должны быть разделены. В некоторых проектах заказчиком может выступать инвестор. Когда организация выполняет некоторые функции заказчика (иногда подрядчика и проектировщика), получает прибыль от проекта, выступает в качестве автора идеи проекта, то такую организацию принято называть девелоперской. Юридическое лицо, осуществляющее работы по договору подряда и несущее ответственность за строительство объекта в целом, называется генеральным подрядчиком; лицо, выполняющее специализированные виды работ, — субподрядчиком. Проектно-изыскательские работы и разработку тендерной документации осуществляют специализированные проектные организации — проектировщики (генпроектировщики).

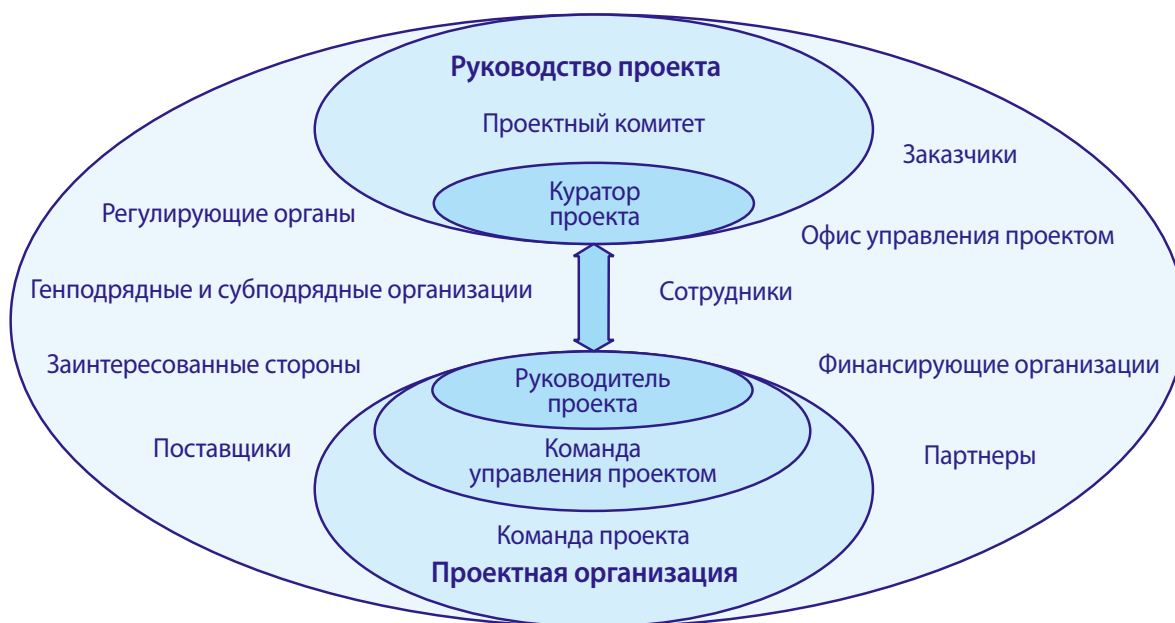


Рис. 1.6. Заинтересованные стороны проекта

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru